



**UHASSELT**

KNOWLEDGE IN ACTION

## Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen

master in de handelswetenschappen

### ***Masterthesis***

***De invloed van de familiale betrokkenheid van de CEO op het  
internationaliseringsproces van Vlaamse familiale kmo's***

#### **Jade Bideli-Bertels**

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting  
accountancy, financiering en fiscaliteit

#### **PROMOTOR :**

dr. Maren FORIER



**UHASSELT**

KNOWLEDGE IN ACTION

**www.uhasselt.be**  
Universiteit Hasselt  
Campus Hasselt:  
Martelarenlaan 42 | 3500 Hasselt  
Campus Diepenbeek:  
Agoralaan Gebouw D | 3590 Diepenbeek

**2024**  
**2025**



# **Faculteit Bedrijfseconomische Wetenschappen**

master in de handelswetenschappen

## ***Masterthesis***

***De invloed van de familiale betrokkenheid van de CEO op het  
internationaliseringsproces van Vlaamse familiale kmo's***

**Jade Bideli-Bertels**

Scriptie ingediend tot het behalen van de graad van master in de handelswetenschappen, afstudeerrichting  
accountancy, financiering en fiscaliteit

## **PROMOTOR :**

dr. Maren FORIER



# Samenvatting

Internationalisering is een fenomeen dat de afgelopen decennia intensief is onderzocht, waarbij recent meer belangstelling is ontstaan voor het gedrag en de internationalisering van familiale kmo's (Arregle et al., 2012; Alayo et al., 2019; Mitter et al., 2014; Pukall & Calabrò, 2014). Door globalisering en buitenlandse concurrentie worden namelijk deze traditioneel lokale bedrijven steeds meer aangezet om internationale markten te betreden (Pukall & Calabrò, 2014).

Binnen de context van internationalisering in familiale kmo's vormt de CEO een belangrijke interne bron die de strategische beslissing tot internationalisering sterk beïnvloedt (Feltham & Barnett, 2005; Ramon-Llorens et al., 2017). De focus op de CEO vloeit voort uit de Upper Echelon Theory (Hambrick & Mason, 1984) die veronderstelt dat de persoonlijke kenmerken en overtuigingen van leidinggevendenden een rechtstreekse invloed hebben op acties en uitkomsten van kmo's. Onder meer belangrijke strategische acties, zoals het al dan niet internationaliseren van de kmo, worden in deze optiek dus gestuurd door de kenmerken van leidinggevendenden. Voornamelijk in familiale kmo's speelt de CEO een prominente rol. Door de kmo's beperkte omvang en middelen ligt de strategische besluitvorming, zoals internationalisering, meestal bij de CEO (Feltham & Barnett, 2005). De persoonlijke kenmerken en overtuigingen van deze CEO worden daardoor des te bepalender voor de internationale koers die de onderneming inslaat.

In het bijzonder spelen de internationale ondernemingsintenties — oftewel de Internationale Ondernemingsgerichtheid — van de CEO een sleutelrol in het aansturen van internationalisering van familiale kmo's (Felzensztein et al., 2015; Thanos et al., 2017; Yoon et al., 2018). Deze Internationale Ondernemingsgerichtheid verwijst naar de CEO's intentie om actief internationale kansen te verkennen en te benutten (Covin & Miller, 2014). Volgens de Theory of Planned Behaviour (Ajzen, 1991) vormen intenties een weerspiegeling van iemands motivatie en bereidheid om te handelen, en leiden ze daardoor vaak tot daadwerkelijk gedrag (Ajzen, 1991; Krueger et al., 2000). Toegepast op de context van familiale kmo's, betekent dit dat de internationale ondernemingsintenties van de CEO een sturende kracht vormen achter het internationaliseren van de familiale kmo. In lijn met eerder onderzoek (Frier, 2024; Thanos et al., 2017; Yoon et al., 2018) stelt deze masterproef dan ook als eerste hypothese dat de Internationale Ondernemingsgerichtheid van de CEO een positieve invloed heeft op de mate van internationalisering in familiale kmo's. Het omzetten van dergelijke internationale ondernemingsintenties van de CEO naar internationalisering van de familiale kmo wordt beschouwd als het internationaliseringsproces.

Hoewel de internationale ondernemingsintenties van de CEO volgens verschillende onderzoekers (Frier, 2024; Thanos et al., 2017; Yoon et al., 2018) een sterke voorspeller vormen voor de internationalisering van familiale kmo's, kunnen er ook factoren optreden die dit internationaliseringsproces belemmeren en een kloof creëren tussen de internationale ondernemingsintentie van de CEO en internationalisering van de familiale kmo (Gollwitzer & Sheeran, 2006; Sheeran, 2002). Dergelijke factoren worden in familiale kmo's vaak toegeschreven aan hun gebrek aan middelen (Lin & Liu, 2012) wat er dus voor kan zorgen dat de internationale ondernemingsintenties van de CEO niet worden omgezet in daadwerkelijke internationalisering van

de kmo. Meer specifiek, voortbouwend op de Resource Dependence Theory (Pfeffer & Salancik, 1978) zijn externe middelen vereist om de verschillende internationale uitdagingen (Jiang et al., 2020; Kontinen & Ojala, 2010) te overbruggen en zo dus de vertaalslag te maken van de Internationale Ondernemingsgerichtheid van de CEO naar de internationalisering van de familiale kmo (Thanos et al. 2017; Yoon et al., 2018). Dergelijke externe middelen omvatten niet alleen fysieke en financiële middelen maar ook immateriële middelen zoals informatie, kennis en ervaring (Pfeffer & Salancik, 1978).

Het aantrekken van externe middelen is van belang voor het internationaliseringsproces in familiale kmo's waarbij, volgens de Resource Dependence Theory (Pfeffer & Salancik, 1978), een externe CEO een belangrijke rol in kan vervullen. Een CEO die geen deel uitmaakt van de familie kan nieuwe middelen zoals kennis, ervaring en externe netwerken aan de onderneming toevoegen (Blumentritt et al., 2007). Toch is de keuze voor een externe CEO in familiale kmo's niet vanzelfsprekend omdat het gepaard gaat met het (gedeeltelijk) loslaten van familiale controle (Fernández & Nieto, 2005). Om die reden wordt veelal gekozen voor een familiale CEO. Deze keuze weerspiegelt een kenmerkend patroon binnen familiale kmo's: een sterke mate van familiale betrokkenheid in het topmanagement van de organisatie (Anderson & Reeb, 2003), waarbij de CEO zowel deel uitmaakt van de eigenaarsfamilie en een centrale, sturende rol vervult binnen het bedrijf (Minichilli et al., 2010). Deze familiale betrokkenheid van de CEO kan niet altijd bevorderlijk zijn voor het internationaliseringsproces van familiale kmo's. Onderzoek wijst uit dat familiale CEO's risicomijdend zijn, aangezien zij vaak hun eigen vermogen op het spel zetten (Gomez-Mejía et al., 2011). De familiale betrokkenheid van de CEO kan er dus toe leiden dat ze minder geneigd zijn externe middelen aan te trekken zoals internationale expertise of netwerken (Sciascia et al., 2012) die dus nodig zijn voor het omzetten van de internationale ondernemingsintenties van de CEO naar internationalisering van de familiale kmo.

Deze masterproef onderzoekt de invloed van de familiale betrokkenheid van de CEO op het internationaliseringsproces van familiale kmo's. De centrale onderzoeksvraag kan als volgt gedefinieerd worden: 'In welke mate oefent de familiale betrokkenheid van de CEO een modererende invloed uit op de relatie tussen de Internationale Ondernemingsgerichtheid van de CEO en de mate van internationalisering in Vlaamse familiale kmo's?' Hoewel eerder onderzoek, zoals dat van Alayo et al. (2019), heeft aangetoond dat familiebetrokkenheid in het topmanagementteam van een familiale kmo een negatieve invloed heeft op hun internationaliseringsproces, bleef de rol van de CEO als individuele actor onderbelicht. De focus op de CEO is nochtans cruciaal in familiale kmo's aangezien de CEO een sterke leiderschapsinvloed uitoefent op de bedrijfsbeslissingen en resultaten (Feltham & Barnett, 2005; Minichilli et al., 2010; Sommer, 2010). Mijn masterproef vult deze leegte in door specifiek te focussen op de familiale betrokkenheid van de CEO als modererende factor in het omzetten van de Internationale Ondernemingsgerichtheid van de CEO naar daadwerkelijke internationalisering van familiale kmo's. Mijn tweede hypothese onderzoekt dus het moderatie effect van de familiale betrokkenheid van de CEO op de relatie tussen de CEO's Internationale Ondernemingsgerichtheid en internationalisering van de familiale kmo.

De data van deze masterproef zijn afkomstig uit een enquête afgenomen onder CEO's van Belgische particuliere (familiale) kmo's en werden reeds verzameld in het kader van een

doctoraatsonderzoek aan de Universiteit Hasselt (Forier, 2024). De steekproef omvat 145 CEO's van Vlaamse familiale kmo's.

De empirische resultaten uit de regressieanalyse bevestigen de eerste hypothese: er is een significant positieve relatie tussen de Internationale Ondernemingsgerichtheid van de CEO en de mate van internationalisering van de familiale kmo. Zoals verwacht, spelen de internationale ondernemingsintenties van de CEO wel degelijk een rol in het bepalen van de internationale acties van de familiale kmo. Hoe hoger de internationale intenties van de CEO, hoe meer het bedrijf zal internationaliseren, in dit geval dus exporteren. Echter, het verwachte modererende effect van de familiale betrokkenheid van de CEO op deze relatie blijkt niet significant. Een mogelijke verklaring ligt in de beperkte steekproefgrootte ( $N = 145$ ), die volgens Aguinis et al. (2005) mogelijk onvoldoende is om modererende effecten betrouwbaar te detecteren.

Voortbouwend op het niet-significante resultaat uit de hoofdanalyse, onderzocht een aanvullende regressieanalyse het rechtstreeks effect van de familiale betrokkenheid van de CEO op de Internationale Ondernemingsgerichtheid van de CEO. Aangezien intenties volgens de Theory of Planned Behaviour als betrouwbare voorspellers van gedrag worden beschouwd, fungeert de Internationale Ondernemingsgerichtheid van de CEO in deze bijkomende analyse als een proxy voor het internationaliseringsgedrag van de familiale kmo (Ajzen, Csasch & Flood, 2009; Sheeran, 2002). De resultaten van de additionele regressieanalyse tonen een negatieve en significante relatie aan tussen de familiale betrokkenheid van de CEO en de Internationale Ondernemingsgerichtheid van de CEO. Dit impliceert dat de familiale betrokkenheid van de CEO een remmend effect kan hebben op de internationale intenties – en bijgevolg op de internationaliseringsactiviteiten – van familiale kmo's en biedt een aanknopingspunt voor vervolgonderzoek.

**Keywords:** *Internationalisering; Internationale Ondernemingsgerichtheid; Familiale kmo's; Familiebetrokkenheid; CEO*

# Dankwoord

Met deze masterproef hoop ik mijn academisch traject in de opleiding Handelswetenschappen aan de Universiteit Hasselt tot een succesvolle voltooiing te brengen. Na het behalen van mijn eerste master aan de KU Leuven, koos ik ervoor om mijn academische traject verder te zetten met een tweede master aan de Universiteit Hasselt. Deze masterproef vormt dan ook de bekroning van een bijzonder boeiende en leerzame periode in mijn leven. Het realiseren van deze masterproef was echter onmogelijk geweest zonder de steun, begeleiding en aanmoediging van velen, aan wie ik graag mijn oprechte dank betuig.

In de eerste plaats gaat mijn oprechte dank uit naar mijn promotor, Dr. Maren Forier. Haar begeleiding, waardevolle feedback en voortdurende bereidheid om mee te denken, zijn van onschatbare waarde geweest. De geboden vrijheid en het vertrouwen dat ik kreeg om mijn onderzoek zelfstandig vorm te geven, hebben ook bijgedragen aan mijn persoonlijke groei als onderzoeker.

Daarnaast wil ik mijn ouders bedanken die mij steeds gesteund en aangemoedigd hebben, niet alleen tijdens de periode van deze masterproef, maar ook gedurende mijn gehele academische loopbaan. Daarom verdienen ze een speciale vermelding in dit dankwoord.

Met deze woorden van dank hoop ik mijn waardering te tonen aan iedereen die heeft bijgedragen aan mijn academisch traject en het geslaagde resultaat van deze masterproef.

Jade Bideli-Bertels

Hasselt, juni 2025

# Inhoud

|                                                                                                                                  |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Samenvatting .....</b>                                                                                                        | <b>1</b>  |
| <b>Dankwoord .....</b>                                                                                                           | <b>4</b>  |
| <b>1. Inleiding .....</b>                                                                                                        | <b>6</b>  |
| <b>2. Literatuurstudie .....</b>                                                                                                 | <b>9</b>  |
| 2.1 Internationalisering van familiale kmo's .....                                                                               | 9         |
| 2.2 De CEO's Internationale Ondernemingsgerichtheid als<br>belangrijke bron van de internationalisering van familiale kmo's..... | 10        |
| 2.3 Familiale betrokkenheid van de CEO als modererende factor.....                                                               | 12        |
| <b>3. Conceptueel model .....</b>                                                                                                | <b>15</b> |
| <b>4. Methodologie .....</b>                                                                                                     | <b>16</b> |
| 4.1 Dataverzameling .....                                                                                                        | 16        |
| 4.2 Variabelen .....                                                                                                             | 16        |
| <b>5. Resultaten .....</b>                                                                                                       | <b>21</b> |
| 5.1 Beschrijvende statistiek .....                                                                                               | 21        |
| 5.2 Regressie analyse .....                                                                                                      | 24        |
| 5.3 Additionele analyse .....                                                                                                    | 26        |
| <b>6. Discussie, conclusie en beperkingen .....</b>                                                                              | <b>28</b> |
| 6.1 Discussie .....                                                                                                              | 28        |
| 6.2 Conclusie .....                                                                                                              | 30        |
| 6.3 Beperkingen .....                                                                                                            | 31        |
| <b>7. Literatuurlijst .....</b>                                                                                                  | <b>32</b> |



# 1. Inleiding

In de huidige geglobaliseerde en sterk competitieve markten vormt internationalisering een belangrijke strategie voor het voortbestaan van (familiale) kmo's (Freixanet et al., 2019). Waar deze ondernemingen zich traditioneel richtten op hun binnenlandse markt, dwingt de toenemende globalisering en de intensieve buitenlandse concurrentie hen ertoe hun activiteiten uit te breiden naar internationale markten (Pukall & Calabrò, 2014). Internationalisering biedt familiale kmo's dan ook diverse strategische voordelen zoals groeimogelijkheden, risicospreiding door activiteitendiversificatie en, in het bijzonder, de mogelijkheid om de continuïteit van de familiale kmo over generaties heen te waarborgen (Pukall & Calabrò, 2014; Lahiri et al., 2020; Sirmon et al., 2008). Toch verloopt het internationaliseren van familiale kmo's niet zonder uitdagingen, vooral vanwege de beperkte middelen waarover deze ondernemingen beschikken (Fernández & Nieto, 2006). Door de beperkte grootte van familiale kmo's, beschikken zij namelijk vaak niet over de noodzakelijke middelen of competenties die vereist zijn om succesvol te opereren in buitenlandse markten (Fernández & Nieto, 2006). Daarom is het van belang om de bronnen die internationalisering in familiale kmo's aandrijven, beter te begrijpen.

Binnen de context van internationalisering in familiale kmo's vormt de CEO één van de meest bepalende interne bronnen die de strategische beslissing tot internationalisering kan aansturen (Feltham & Barnett, 2005; Ramon-Llorens et al., 2017). De focus op de CEO vloeit voort uit de Upper Echelon Theory (Hambrick & Mason, 1984) die veronderstelt dat kmo's een weerspiegeling zijn van hun leidinggevend. Volgens deze theorie beïnvloeden de kenmerken van leidinggevend de organisatorische acties en uitkomsten van kmo's. Onder meer belangrijke strategische acties, zoals het al dan niet internationaliseren van de kmo, worden in deze optiek dus gestuurd door de persoonlijke kenmerken en overtuigingen van leidinggevend. Voornamelijk in familiale kmo's speelt de CEO een prominente rol. Door de beperkte omvang en middelen van familiale kmo's is de strategische besluitvorming, zoals internationalisering, meestal geconcentreerd in de handen van één enkele besluitnemer, namelijk de CEO (Feltham & Barnett, 2005). De persoonlijke kenmerken, overtuigingen en ambities van deze CEO worden daardoor des te bepalender voor de internationale koers die de onderneming inslaat.

In het bijzonder spelen de internationale ondernemingsintenties — oftewel de Internationale Ondernemingsgerichtheid — van de CEO een sleutelrol in het aansturen van internationalisering van familiale kmo's (Felzensztein et al., 2015; Thanos et al., 2017; Yoon et al., 2018). Met Internationale Ondernemingsgerichtheid van de CEO wordt bedoeld zijn of haar internationale ondernemingsintentie om actief nieuwe internationale kansen te verkennen en benutten (Covin & Miller, 2014). De Theory of Planned Behaviour (Ajzen, 1991) kan dit verklaren. Deze theorie stelt namelijk hoe intenties worden omgezet in gedrag. Intenties weerspiegelen de motivatie en bereidheid van een individu om te handelen en vormen daarom de drijvende kracht achter iemands gedrag (Ajzen, 1991; Krueger et al., 2000). Toegepast op de context van familiale kmo's, betekent dit dat de internationale ondernemingsintenties van de CEO een sturende kracht vormen achter het internationaliseren van de familiale kmo. Eerder onderzoek bevestigt dan ook dat deze internationale ondernemingsintenties van de CEO – Internationale Ondernemingsgerichtheid – een positieve invloed uitoefenen op het

internationaliseren van familiale kmo's (Forier, 2024; Thanos et al., 2017; Yoon et al., 2018). Het omzetten van dergelijke internationale ondernemingsintenties van de CEO naar internationalisering van de familiale kmo wordt beschouwd als het internationaliseringsproces.

Hoewel de internationale ondernemingsintenties van de CEO volgens verschillende onderzoekers (Forier, 2024; Thanos et al., 2017; Yoon et al., 2018) een sterke voorspeller vormen voor de internationalisering van familiale kmo's, kunnen er ook obstakels optreden die dit internationaliseringsproces belemmeren en een kloof creëren tussen de intentie van de CEO en internationalisering (Gollwitzer & Sheeran, 2006; Sheeran, 2002). Dergelijke obstakels worden in familiale kmo's vaak toegeschreven aan hun gebrek aan middelen (Lin & Liu, 2012) wat er dus voor kan zorgen dat de internationale ondernemingsintenties van de CEO niet worden omgezet in daadwerkelijke internationalisering van de kmo. Meer specifiek, voortbouwend op de Resource Dependence Theory (Pfeffer & Salancik, 1978) zijn externe middelen vereist om de verschillende internationale uitdagingen (Kontinen & Ojala, 2010; Jiang et al., 2020) te overbruggen en zo dus de vertaalslag te maken van de Internationale Ondernemingsgerichtheid van de CEO naar de internationalisering van de familiale kmo (Thanos et al. 2017, Yoon et al., 2018). Dergelijke externe middelen omvatten niet alleen fysieke en financiële middelen maar ook immateriële middelen zoals informatie, kennis en ervaring (Pfeffer & Salancik, 1978).

Het aantrekken van externe middelen is van belang voor het internationaliseringsproces in familiale kmo's waarbij, volgens de Resource Dependence Theory (Pfeffer & Salancik, 1978), een externe CEO een belangrijke rol in kan vervullen. Een CEO die geen deel uitmaakt van de familie kan nieuwe middelen zoals kennis, ervaring en waardevolle externe netwerken aan de onderneming toevoegen (Blumentritt et al., 2007). Toch is de keuze voor een externe CEO in familiale kmo's niet vanzelfsprekend aangezien het ook impliceert dat ze als familie (gedeeltelijk) de controle uit handen moeten geven (Fernández & Nieto, 2005). Om die reden wordt veelal gekozen voor een familiale CEO. Deze keuze weerspiegelt een kenmerkend patroon binnen familiale kmo's: een sterke mate van familiale betrokkenheid in het topmanagement van de organisatie (Anderson & Reeb, 2003), waarbij de CEO zowel deel uitmaakt van de eigenaarsfamilie en een centrale, sturende rol vervult binnen het bedrijf (Minichilli et al., 2010). Deze familiale betrokkenheid van de CEO kan niet altijd even bevorderlijk zijn voor het internationaliseringsproces van familiale kmo's. Onderzoek wijst uit dat familiale CEO's risicomijdend zijn, aangezien zij vaak hun eigen vermogen op het spel zetten (Gomez-Mejía et al., 2011). De familiale betrokkenheid van de CEO kan er dus toe leiden dat ze minder geneigd zijn externe middelen aan te trekken zoals internationale expertise of netwerken (Sciascia et al., 2012) die dus nodig zijn voor het omzetten van de internationale ondernemingsintenties van de CEO naar internationalisering van de familiale kmo (Thanos et al., 2017; Yoon et al., 2018).

Deze masterproef heeft dan ook tot doel de invloed van de familiale betrokkenheid van de CEO op het internationaliseringsproces van familiale kmo's nader te onderzoeken, waarbij het internationaliseringsproces bestaat uit het omzetten van de Internationale Ondernemingsgerichtheid van de CEO naar internationalisering van familiale kmo's. De centrale onderzoeksvraag kan als volgt gedefinieerd worden: 'In welke mate oefent de familiale betrokkenheid van de CEO een modererende invloed uit op de relatie tussen de Internationale Ondernemingsgerichtheid van de CEO en de mate van internationalisering in Vlaamse familiale kmo's?'

Eerder onderzoek naar de modererende invloed van familiebetrokkenheid op het internationaliseringsproces van familiale kmo's is bijzonder schaars (Alayo et al., 2019). De aanzet werd gegeven door Alayo et al. (2019) die onderzochten hoe familiebetrokkenheid binnen het topmanagementteam de relatie tussen de algemene ondernemingsgerichtheid van familiale kmo's en internationalisering beïnvloedt. Het onderzoek wees uit dat een hoger aantal familieleden in het topmanagementteam een negatieve invloed uitoefent op de relatie tussen de algemene ondernemingsgerichtheid van familiale kmo's en internationalisering (Alayo et al., 2019). Naar aanleiding van hun oproep tot verder onderzoek in deze richting, bouwt deze masterproef voort op hun werk. De studie van Alayo et al. (2019) benadert namelijk familiebetrokkenheid op breder niveau van het gehele topmanagementteam en houdt geen expliciete focus op de CEO als individuele actor. De focus op de CEO is nochtans cruciaal in familiale kmo's aangezien de CEO een sterke leiderschapsinvloed uitoefent op de bedrijfsbeslissingen en resultaten (Minichilli et al., 2010). Ook door de kleinschalige en vaak eenvoudige organisatiestructuur van familiale kmo's rust dus veel beslissingsmacht bij de CEO (Feltham & Barnett, 2005; Sommer, 2010). Mijn masterproef vult deze leegte in door specifiek te focussen op de familiale betrokkenheid van de CEO als modererende factor in het omzetten van de Internationale Ondernemingsgerichtheid van de CEO en internationalisering van Vlaamse familiale kmo's. Ik breng op die manier een verfijning aan het onderzoek van Alayo et al. (2019) door mijn rechtstreekse focus op de CEO. Met deze masterproef draag ik bij aan de tot op heden beperkte literatuur over dit thema (Alayo et al., 2019), met specifieke aandacht voor Vlaamse familiale kmo's, een unieke context waarin dit nog niet eerder onderzocht is. Het onderzoek situeert zich dus binnen de Belgische context, een relevante omgeving gezien de prominente rol van familiale ondernemingen in deze economie. Zo is 77% van alle Belgische ondernemingen een familiale onderneming, met regionale verschillen van 78% in Vlaanderen, 64% in Brussel en 81% in Wallonië (Lambrecht & Molly, 2011).

Om de centrale onderzoeksvraag in deze masterproef nader te onderzoeken zal er in de eerste plaats een literatuurstudie plaatsvinden. Vervolgens zal er een empirisch onderzoek uitgevoerd worden, gebaseerd op een vragenlijst afgenomen in de context van een doctoraatsonderzoek aan de UHasselt (Forier, 2024), met een steekproef van 145 CEO's van Belgische particuliere (familiale) kmo's.

## 2. Literatuurstudie

### 2.1 Internationalisering van familiale kmo's

Internationalisering is een fenomeen dat de afgelopen decennia intensief is onderzocht. Hoewel de focus aanvankelijk gericht was op grote bedrijven, is er in de afgelopen jaren steeds meer belangstelling ontstaan voor het gedrag en de internationalisering van kleine en middelgrote ondernemingen (kmo's), en in het bijzonder familiale kmo's (Arregle et al., 2012; Alayo et al., 2019; Mitter et al., 2014; Pukall & Calabrò, 2014)

De groeiende interesse in de internationalisering van familiale kmo's komt voort uit het feit dat deze ondernemingen traditioneel voornamelijk binnen de eigen landsgrenzen actief zijn. Echter, door de toenemende globalisering en de daaruit voortvloeiende internationale concurrentiedruk worden zij steeds meer genoodzaakt hun activiteiten uit te breiden naar buitenlandse markten (Pukall & Calabrò, 2014). Deze stap naar internationalisering ontstaat niet enkel vanuit een externe druk, maar biedt ook strategische voordelen voor de familiale kmo's zelf. Internationalisering creëert namelijk toegang tot nieuwe markten en groeimogelijkheden, vergemakkelijkt de instroom van nieuwe middelen en technologieën en draagt bij aan de werkgelegenheid voor toekomstige generaties. Daarnaast kan het de continuïteit van de familiale kmo op lange termijn ondersteunen (Lahiri et al., 2020; Pukall & Calabrò, 2014; Sirmon et al., 2008).

Hoewel familiale kmo's wel de ambitie hebben om internationaler actief te zijn en nieuwe buitenlandse markten te betreden, blijft dit in de praktijk toch vaak een uitdaging (Fernández & Nieto, 2006). Internationalisering vereist namelijk aanzienlijke investeringen in financiële, menselijke en organisatorische middelen. Door de beperkte grootte van familiale kmo's, beschikken zij vaak niet over deze noodzakelijke middelen of competenties die nodig zijn om succesvol te kunnen opereren in buitenlandse markten (Fernández & Nieto, 2006). Daarom richten onderzoekers zich op het identificeren van verschillende factoren en bronnen die de internationalisering van familiale kmo's beïnvloeden (Arregle et al., 2012). Enerzijds werden algemene bedrijfskenmerken bestudeerd als bron van internationalisering zoals de grootte van de familiale kmo (Cerrato & Piva, 2012), de sector waarin zij actief is (Segaro et al., 2014), en de leeftijd van het bedrijf (Autio et al., 2000). Anderzijds besteden onderzoekers bijzondere aandacht aan factoren die specifiek verband houden met het familiale karakter van de onderneming en hun rechtstreekse invloed op internationalisering. Hierbij wordt onder meer gekeken naar de eigendomsstructuur en de langetermijnnoriëntatie, (Fernández & Nieto, 2006; Graves & Thomas, 2006; Zahra, 2003).

Echter groeit ook de aandacht voor de rol en invloed van verschillende individuen binnen de organisatie zelf – zoals leidinggevend en andere besluitvormers – bij het internationaliseren. Meer bepaald bij het internationaliseren van familiale kmo's erkent de literatuur het belang van de CEO hierin (Feltham & Barnett, 2005; Ramon-Llorens et al., 2017). Deze focus op de CEO vloeit voort uit de Upper Echelon Theory (Hambrick & Mason, 1984). De Upper Echelon Theory veronderstelt dat kmo's een weerspiegeling zijn van hun leidinggevend (Hambrick & Mason, 1984). Volgens deze theorie beïnvloeden de kenmerken van leidinggevend de organisatorische acties en uitkomsten van kmo's. Onder meer belangrijke strategische acties, zoals het al dan niet internationaliseren van

de kmo, worden in deze optiek dus gestuurd door de persoonlijke kenmerken en overtuigingen van leidinggevend. De Upper Echelon Theory is bijzonder relevant in de context van kmo's waar strategische besluitvorming, zoals internationalisering, geconcentreerd is in de handen van één enkele leidinggevende: de CEO (Finkelstein en Hambrick, 1996; Mintzberg, 1979). Door hun beperkte omvang, middelen en eenvoudige organisatiestructuur beschikken kmo's niet over complexe bestuursorganen of uitgebreide managementlagen. Door het ontbreken van dergelijke mechanismen binnen kmo's heeft de CEO vaak een dominante rol in de besluitvorming (Feltham & Barnett, 2005; Minichilli et al., 2010; Sommer, 2010). Op basis van bovenstaande Upper Echelon Theory (Hambrick & Mason, 1984) is vastgesteld dat, in de context van kmo's, de kenmerken van de CEO beschouwd worden als belangrijke drijfveren voor hun internationalisering.

## **2.2 De CEO's Internationale Ondernemingsgerichtheid als belangrijke bron van de internationalisering van familiale kmo's**

Naast de invloed van CEO- en kmo kenmerken blijkt uit onderzoek dat de strategische intenties eveneens een belangrijke drijfveer zijn voor internationalisering (Alayo et al., 2019). Onderzoeker Knight (2004) stelt dat de strategische intenties binnen het bedrijf belangrijk zijn om kansen op internationale markten te herkennen en na te streven. In de literatuur staat deze strategische intentie omschreven onder het concept 'Internationale Ondernemingsgerichtheid' (Covin & Miller, 2014).

Internationale Ondernemingsgerichtheid (Covin & Miller, 2014) verwijst naar de strategische benadering die bedrijven hanteren om internationale markten te betreden en daar succesvol te concurreren (Knight & Cavusgil, 2004). Jones en Coviello (2005) beschrijven Internationale Ondernemingsgerichtheid als een verzameling van eigenschappen die een bedrijf in staat stelt obstakels in de weg naar internationalisering te overbruggen. Het concept Internationale Ondernemingsgerichtheid is reeds bestudeerd binnen het vakgebied van internationaal ondernemerschap (Jiang et al., 2020). De onderzoekers en grondleggers Oviatt & McDougall (2005) definiëren internationaal ondernemerschap als een combinatie van innovatief, proactief en risiconemend gedrag, gericht op het creëren van waarde over nationale grenzen heen. Deze drie dimensies – innovatie, proactiviteit en risiconemend gedrag – vormen ook de basis van Internationale Ondernemingsgerichtheid (Jantunen et al., 2005).

In de context van de internationalisering van familiale kmo's wordt het effect van Internationale Ondernemingsgerichtheid vaak onderzocht op het niveau van de CEO (Feltham & Barnett, 2005; Ramon-Llorens et al., 2017). Zoals eerder aangehaald is de kmo een weerspiegeling van de kenmerken van hun leidinggevend (Hambrick & Mason, 1984). In familiale kmo's is de CEO de centrale besluitvormer vanwege hun beperkte omvang en vaak eenvoudige organisatiestructuur (Feltham & Barnett, 2005; Minichilli et al., 2010; Sommer, 2010) en zullen daarom dus belangrijke strategische beslissingen zoals internationalisering bij de CEO liggen. De kenmerken van de CEO worden dus beschouwd als belangrijke drijfveren voor hun internationalisering.

Aangezien in (familiale) kmo's, internationalisering gestuurd wordt door één individu de CEO, verschuift de aandacht ook van de Internationale Ondernemingsgerichtheid op het niveau van de familiale kmo naar de Internationale Ondernemingsgerichtheid van de CEO als bron voor

internationalisering van de familiale kmo (Thanos et al., 2017, Yoon et al., 2018). Met Internationale Ondernemingsgerichtheid van de CEO wordt bedoeld zijn of haar internationale intentie om actief nieuwe internationale kansen te verkennen en benutten. Om deze relatie tussen de Internationale Ondernemingsgerichtheid van de CEO, meer bepaald zijn of haar internationaliseringsintenties en internationalisering van de familiale kmo theoretisch te onderbouwen, wordt gebruik gemaakt van de Theory of Planned Behaviour (Ajzen, 1991). De Theory of Planned Behaviour richt zich op hoe bepaalde intenties worden omgezet in gedrag. Intenties worden gezien als een belangrijke voorspeller van gedrag: wanneer iemand een sterke intentie heeft om een bepaalde handeling uit te voeren (of juist niet), is de kans groter dat dit gedrag ook daadwerkelijk wordt vertoond (of niet vertoond). Intenties weerspiegelen de motivatie en bereidheid van een individu om te handelen. Met andere woorden, intenties vormen de drijvende kracht achter iemands gedrag en dus zijn of haar handelingen (Ajzen, 1991; Krueger et al., 2000).

De Theory of Planned Behaviour wordt in toenemende mate toegepast in studies die de relatie onderzoeken tussen de internationale intenties van bedrijfsleiders en de daadwerkelijke internationalisering van ondernemingen (Ruzzier et al., 2020; Sommer, 2010). De kernstelling van de Theory of Planned Behaviour, namelijk dat intenties de belangrijkste voorspeller zijn van gedrag, maakt deze theorie bijzonder geschikt om de stap van intentie naar actie binnen internationalisering te analyseren. Empirisch onderzoek bevestigt deze toepasbaarheid. Zo tonen empirische studies zoals die van Hanifzadeh, Talebi en Sajadi (2018) aan dat de groeigerichte intenties van managers een significante positieve invloed hebben op de internationale groei van kmo's. De Theory of Planned Behaviour wordt in dergelijke studies gebruikt om deze relatie theoretisch te onderbouwen.

Dus, op basis van de Theory of Planned Behaviour (Ajzen, 1991) die stelt dat intenties bepalend zijn voor acties, verwachten we dat de internationale intenties van de CEO, oftewel de Internationale Ondernemingsgerichtheid, een positieve invloed heeft op de internationalisering van familiale kmo's. Deze verwachting wordt ondersteund door de studie van Thanos et al. (2017) waaruit blijkt dat een hogere mate aan Internationale Ondernemingsgerichtheid ertoe leidt dat (familiale) kmo's sneller innovatieve ideeën omarmen en proactiever en risicovoller handelen. De positieve link tussen de internationale ondernemingsintenties en internationalisering suggereert dat het actief zoeken naar nieuwe kansen, innovatie omarmen en durf tonen in buitenlandse markten essentieel zijn voor het succes van (familiale) kmo's. Ook de studie van Yoon et al. (2018) stelt een positief significante relatie vast de internationale ondernemingsintenties van de CEO en de internationalisering van (familiale) kmo's.

In lijn met de studies van Thanos et al. (2017) en Yoon et al. (2018), die aantonen dat de internationale ondernemingsintenties van de CEO een positieve invloed uitoefenen op de internationalisering van kmo's, verwachten wij dat ook binnen familiale kmo's de Internationale ondernemingsgerichtheid van de CEO een positieve invloed heeft op de mate van internationalisering in familiale kmo's. Dit leidt tot de formulering van de eerste hypothese:

**Hypothese 1:** *De Internationale Ondernemingsgerichtheid van de CEO heeft een positieve invloed op de mate van internationalisering in familiale kmo's.*

### **2.3 Familiale betrokkenheid van de CEO als modererende factor**

In de voorgaande paragraaf werd het internationaliseringsproces besproken, oftewel het omzetten van de internationale ondernemingsintenties van de CEO - de Internationale Ondernemingsgerichtheid - naar internationalisering. Hoewel er in de literatuur consensus lijkt te bestaan dat intenties een goede voorspeller zijn voor het verwachte gedrag, zoals uiteengezet in de Theory of Planned Behaviour (Ajzen, 1991), kunnen er factoren zijn die de relatie tussen die intentie en het gedrag kunnen beïnvloeden (Gieure et al., 2020). Dit wordt vastgesteld door Gollwitzer en Sheeran (2006) die benadrukken dat het formuleren van een intentie slechts de eerste stap is richting het daadwerkelijk gedrag en dat het vormen van een intentie alleen vaak niet volstaat om effectief gedrag te realiseren. De bevindingen van Gollwitzer en Sheeran (2006) worden in de literatuur ondersteund door onder meer Sheeran (2002). De daadwerkelijke uitvoering van het gedrag kan namelijk belemmerd worden door uiteenlopende obstakels of veranderende omstandigheden, waardoor de intentie onderweg verloren gaat of wordt aangepast. Er ontstaat dan een kloof tussen de intentie en het gedrag (Sheeran, 2002). Wanneer dit wordt toegepast op internationalisering, zal de relatie tussen de internationaliseringsintenties van de CEO - De Internationale Ondernemingsgerichtheid - en de daadwerkelijke internationalisering van de familiale kmo daarom niet altijd rechtlijnig zijn.

Een reden waarom de internationale ondernemingsintenties van de CEO niet worden omgezet in daadwerkelijk internationaliseren van de familiale kmo kan gerelateerd worden aan een gebrek aan middelen (Lin & Liu, 2012). Eerder onderzoek toont aan dat de intenties van managers sterk beïnvloed worden door de beschikbaarheid aan middelen (Dasi, 2015). Middelen geven managers de ruimte om nieuwe opportuniteiten te verkennen. Met andere woorden is een gebrek aan middelen een belemmerende factor in het omzetten van de intenties van de managers naar internationalisering van de kmo (Dasi, 2015). Meer specifiek, voortbouwend op de Resource Dependence Theory (Pfeffer & Salancik, 1978) zijn externe middelen vereist om de verschillende internationale obstakels te overbruggen (Kontinen & Ojala, 2010, Jiang et al., 2020) en zo dus de vertaalslag te maken van de Internationale Ondernemingsgerichtheid van de CEO naar de internationalisering van de familiale kmo (Thanos et al., 2017, Yoon et al., 2018).

De Resource Dependence Theory (Pfeffer & Salancik, 1978) stelt dus dat organisaties afhankelijk zijn van externe middelen om te kunnen groeien en overleven. Die externe middelen omvatten niet alleen fysieke en financiële middelen maar ook immateriële middelen zoals informatie, kennis, expertise en ervaring (Pfeffer & Salancik, 1978). Zeker in het internationaliseringsproces van bedrijven spelen deze externe middelen een belangrijke rol aangezien het hen navigeert in de complexiteit die dit proces met zich meebrengt (Kontinen & Ojala, 2010, Jiang et al., 2023). Echter ondervinden familiale kmo's vaak moeilijkheden met het aantrekken van externe middelen wat voornamelijk te wijten is aan hun conservatief karakter, neiging om risico's te vermijden en hun weerstand tegen verandering (Fernández & Nieto, 2006). Deze houding kan leiden tot een geslotenheid ten aanzien van externe kennis, partnerschappen en kapitaal (Sirmon & Hitt, 2003). Dit resulteert voor familiale kmo's in een tekort aan essentiële hulpbronnen, zoals managementcapaciteiten, financiële middelen en kennis van internationale markten, die noodzakelijk zijn voor hun internationaliseringsproces (Fernández & Nieto, 2005; Fernández & Nieto, 2006).

Het aantrekken van externe middelen buiten de familiale kmo is van belang voor het internationaliseringsproces in familiale kmo's waarbij, volgens de Resource Dependence Theory (Pfeffer & Salancik, 1978), een externe CEO een belangrijke rol in kan vervullen. Een CEO die geen deel uitmaakt van de familie kan nieuwe middelen zoals kennis, ervaring en waardevolle externe netwerken aan de onderneming toevoegen (Minichilli et al., 2010). Een externe CEO biedt dus frisse perspectieven over hoe en waar de onderneming kan concurreren op internationale markten en kan zo bestaande denkpatronen doorbreken. Onderzoek toont aan dat externe CEO's cruciaal zijn voor de groeimogelijkheden en overlevingskansen van familiale kmo's in een competitieve markt (Blumentritt et al., 2007).

Voor familiale kmo's is het openstellen voor een externe CEO niet vanzelfsprekend, het impliceert namelijk dat ze controle uit handen moeten geven (Fernández & Nieto, 2005). De voorkeur voor een familiale CEO ligt daarom vaak voor de hand liggend. Deze keuze weerspiegelt een kenmerkend patroon binnen familiale kmo's: een sterke mate van familiale betrokkenheid in het topmanagement van de organisatie (Anderson & Reeb, 2003), waarbij de CEO zowel deel uitmaakt van de eigenaarsfamilie en een centrale, sturende rol vervult binnen het bedrijf (Minichilli et al., 2010). Deze familiale betrokkenheid van de CEO kan niet altijd bevorderlijk zijn voor het internationaliseringsproces van familiale kmo's. Onderzoek wijst uit dat familiale CEO's risicomijdend zijn, aangezien zij vaak hun eigen vermogen op het spel zetten. Bovendien zou het verlies van de familiale kmo niet alleen een verlies van erfgoed betekenen, maar ook de reputatie van de eigenaarsfamilie en de inkomstenbasis voor zowel de huidige als toekomstige generaties in gevaar brengen (Gomez-Mejía et al., 2011). De familiale betrokkenheid van de CEO kan er dus toe leiden dat ze minder geneigd zijn externe middelen aan te trekken zoals internationale expertise of netwerken (Sciascia et al., 2012) die dus nodig zijn voor het omzetten van de internationale ondernemingsintenties van de CEO naar internationalisering van de familiale kmo (Thanos et al., 2017; Yoon et al., 2018).

Onderzoek naar familiebetrokkenheid in het management als modererende factor in het internationaliseringsproces van familiale kmo's is schaars. De aanzet werd gegeven door Alayo et al. (2019) die onderzochten hoe familiebetrokkenheid binnen het topmanagementteam de relatie tussen de algemene ondernemingsgerichtheid van familiale kmo's en internationalisering beïnvloedt. Het bestaande onderzoek van Alayo et al. (2019) richt zich op de samenstelling van het volledige topmanagementteam en onderzoekt hoe familiebetrokkenheid in het bredere managementteam de relatie tussen de algemene ondernemingsgerichtheid van familiale kmo's en internationalisering beïnvloedt. Hun studie benadert familiebetrokkenheid op breder niveau van het gehele topmanagementteam en houdt geen expliciete focus op de CEO als individuele actor. De focus op de CEO is nochtans cruciaal in familiale kmo's aangezien de CEO een sterke leiderschapsinvloed uitoefent op de bedrijfsbeslissingen en -resultaten (Minichilli et al., 2010). Ook door de kleinschalige en vaak eenvoudige organisatiestructuur van familiale kmo's rust dus veel beslissingsmacht bij de CEO (Feltham & Barnett, 2005; Sommer, 2010). Eerder onderzoek ondersteunt dan ook dat in de context van familiale kmo's de individuele kenmerken van CEO zwaarder doorwegen dan de kenmerken van het breder managementteam (Cannella en Holcomb, 2005). Mijn masterproef vult deze leegte in door specifiek te focussen op de familiale betrokkenheid van de CEO als modererende



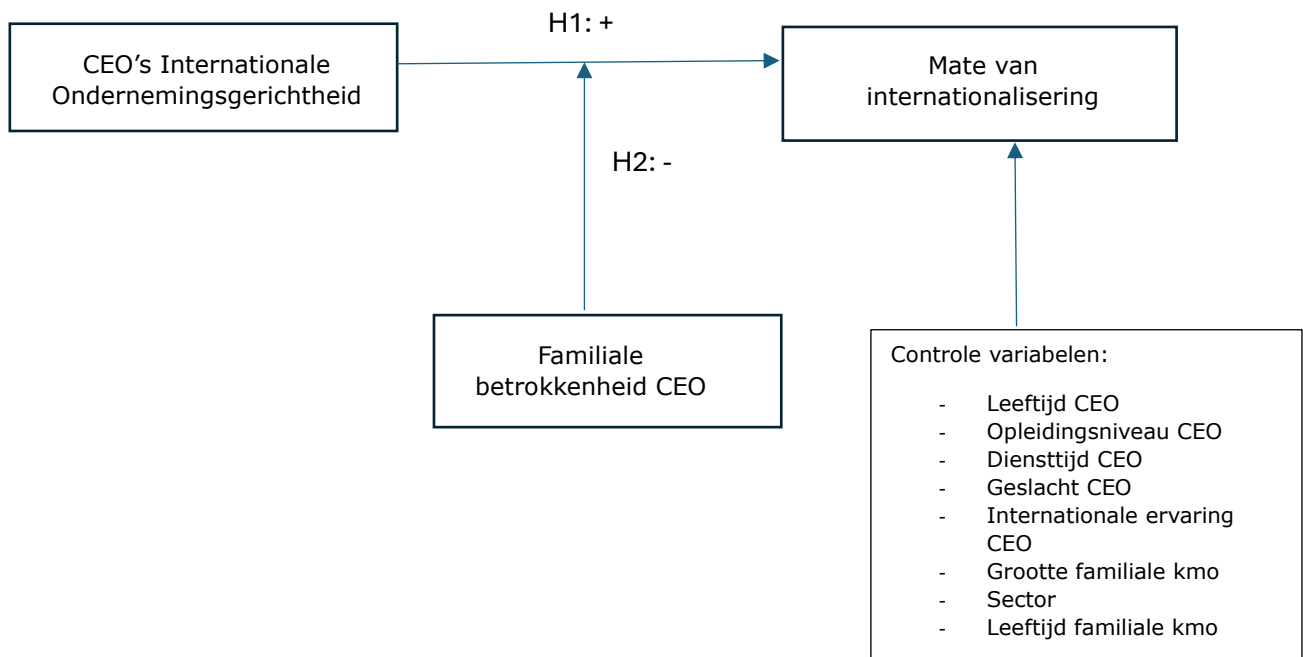
factor in het omzetten van de Internationale Ondernemingsgerichtheid van de CEO naar internationalisering van Vlaamse familiale kmo's. Ik breng op die manier een verfijning aan het onderzoek van Alayo et al. (2019) door mijn rechtstreekse focus op de CEO. Ook biedt deze masterproef empirisch toegevoegde waarde door zich te richten op Vlaamse kmo's, wat bijdraagt aan de geografische verbreding van de literatuur (Alayo et al., 2019).

Onderzoek van Alayo et al. (2019) toont aan dat de mate van familiebetrokkenheid in het topmanagementteam een negatieve modererende invloed heeft op de relatie tussen de ondernemingsgerichtheid van de familiale kmo en internationalisering. Ook voortbouwend op de Resource Dependency Theory (Pfeffer & Salancik, 1978) die stelt dat een externe CEO nieuwe middelen en vaardigheden met zich meebrengt, en de bevindingen van Blumentritt, Keyt & Astrachan (2007) die stellen dat niet familiale CEO's of externe CEO's een belangrijke rol spelen in het vermogen van familiale kmo's om te groeien en overleven in competitieve markten zoals bij internationalisering, veronderstellen wij dat een externe CEO een positief effect kan hebben op het internationaliseringsproces en dus de omzetting van internationale intentie naar internationalisering positief kan beïnvloeden. Zoals eerder genoemd, is een familiale CEO vaak risicomijdender (Gomez-Mejía et al., 2011) en kan dit mogelijk het internationaliseringsproces vertragen. Dit betekent echter niet dat de internationale intenties van een familiale CEO niet zullen leiden tot internationalisering, maar eerder dat dit proces mogelijk moeizamer kan verlopen door de risicoaversie van de familiale CEO. Dit vormt de basis voor de tweede hypothese:

**Hypothese 2:** *De familiale betrokkenheid van de CEO heeft een negatief effect op de relatie tussen de Internationale Ondernemingsgerichtheid van de CEO en de mate van internationalisering in familiale kmo's.*

### 3. Conceptueel model

**Figuur 1** Conceptueel model: een moderatie-model



De hypothesen worden als volgend gedefinieerd:

- **H1:** De Internationale Ondernemingsgerichtheid van de CEO heeft een positieve invloed op de mate van internationalisering in familiale kmo's.
- **H2:** De familiale betrokkenheid van de CEO heeft een negatief effect op de relatie tussen de Internationale Ondernemingsgerichtheid van de CEO en de mate aan internationalisering in familiale kmo's.

## 4. Methodologie

### 4.1 Dataverzameling

De gegevens die in deze studie gebruikt worden, zijn afkomstig van een doctoraatsonderzoek van de Universiteit Hasselt. De data werd verzameld via een enquête gericht aan de CEO's van Belgische particuliere (familiale) kmo's, in de periode van mei tot november 2023 (Forier, 2024). We richten ons uitsluitend op CEO's van kleine Vlaamse familiale kmo's omdat de CEO hier vaak de spilfiguur is. Gebaseerd op de Upper Echelon Theory (Hambrick & Mason, 1984) wordt verondersteld dat kmo's een weerspiegeling zijn van hun leidinggevend en dat de kenmerken van deze leidinggevend de strategische acties van kmo's beïnvloeden. We selecteerden kmo's met een personeelsbestand van minimaal 5 en maximaal 100 werknemers, wat resulteerde in 7.656 bedrijven. Vervolgens richtten we ons uitsluitend op CEO's van kleine bedrijven die niet tot een groep behoren, aangezien we de internationalisering van een kleine, onafhankelijk opererende onderneming wilden onderzoeken. De uiteindelijke selectie bestond uit 3.653 bedrijven. De enquête werd vervolgens via e-mail verspreid naar de CEO's van de geselecteerde bedrijven. Deze e-mail bevatte een link naar de online enquête in Qualtrics. Daarna werd een herinneringsmail verstuurd, waarin ook de mogelijkheid werd geboden om de vragenlijst telefonisch met de CEO in te vullen, indien gewenst. Uiteindelijk vulden 145 CEO's van familiale kmo's, waarvan er 104 internationaal actief zijn, de vragenlijst volledig in. Dit komt neer op een responspercentage van 4%. Tot slot hebben we de dataset aangevuld met informatie over het bedrijf, zoals het aantal werknemers, de leeftijd van het bedrijf en de sector waarin het actief is, door gebruik te maken van de Bel-first database (Bureau Van Dijk).

### 4.2 Variabelen

#### **Afhankelijke variabele: De mate van internationalisering - exportbereik**

De meerderheid van de (familiale) kmo's kiezen voor export om internationale markten te betreden (Fernandez & Nieto, 2005). Exporteren wordt gezien als een toetredingsstrategie die weinig investering en risico vereist bij het betreden van buitenlandse markten, waardoor het bijzonder geschikt is voor kleinere bedrijven met beperkte middelen voor internationalisering (Kontinen & Ojala, 2012). Deze benadering komt ook overeen met de studies van Alayo et al. (2019), Calabrò & Mussolino (2013), Graves & Thomas (2006) en Lu & Beamish (2001), waarin internationalisering wordt gemeten aan de hand van het exportbereik van de (familiale) kmo, oftewel het aantal landen waaraan het bedrijf zijn producten of diensten exporteert. Ook in deze studie wordt het exportbereik gemeten aan de hand van de vraag: 'In hoeveel landen (buiten België) verkoopt uw bedrijf goederen en diensten?'

### **Onafhankelijke variabele: Internationale Ondernemingsgerichtheid van de CEO**

Voor het meten van de onafhankelijke variabele, hebben we gebruik gemaakt van de schaal omtrent Internationale Ondernemingsgerichtheid van onderzoekers Knight en Cavusgil (2004). De schaal brengt de visie van de CEO op vlak internationalisering en de drie onderliggende dimensies — innovatie, proactiviteit en risicobereidheid — in kaart, in overeenstemming met de definitie van Internationale Ondernemingsgerichtheid zoals geformuleerd door Covin en Miller (2014). De schaal van internationale ondernemingsgerichtheid is gebaseerd op 12 stellingen (Tabel 1). In de enquête werd aan de respondenten gevraagd om hun mate van instemming met de stellingen aan te geven op basis van een vijfpunts Likerschaal, waarbij één betekent dat de CEO sterk oneens is met de stelling en vijf betekent dat de CEO het volledig eens is. Tijdens de analyses wordt de totale score berekend op basis van de verschillende stellingen, om zo de mate van Internationale Ondernemingsgerichtheid per respondent vast te stellen. Deze score varieert tussen een minimumwaarde van 12 en een maximumwaarde van 60.

**Tabel 1** *Stellingen samenstelling schaal Internationale Ondernemingsgerichtheid*

| <b>Stellingen schaal 'Internationale Ondernemingsgerichtheid'</b>                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Ik zie de wereld (en niet enkel België), als de markt van mijn onderneming                                                                                                           |
| 2. De heersende organisatiecultuur in mijn onderneming bevordert actieve verkenning van nieuwe business opportuniteiten in het buitenland                                               |
| 3. Ik zet in op menselijke en andere middelen om mijn doelstellingen in internationale markten te bereiken                                                                              |
| 4. Ik heb ervaring met internationalisering (export, joint ventures, allianties,...)                                                                                                    |
| 5. In internationale markten heb ik een voorkeur voor projecten met hoge risico's met kansen op hoge rendementen                                                                        |
| 6. Ik breng mijn missie om te slagen in internationale markten voortdurend over aan de werknemers van mijn onderneming                                                                  |
| 7. De afgelopen 5 jaar heeft mijn onderneming veel producten/diensten op de buitenlandse markt gebracht                                                                                 |
| 8. Wanneer ik geconfronteerd word met internationale besluitvormingssituaties, neem ik meestal een voorzichtige, afwachtende houding aan om de kans op kostbare fouten te minimaliseren |
| 9. Ik communiceer informatie naar de gehele onderneming over zowel succesvolle als niet succesvolle ervaringen met klanten in het buitenland                                            |
| 10. Ik denk dat het, gegeven de aard van het internationale ondernemingsklimaat, het beste is om dit klimaat geleidelijk te verkennen via een voorzichtige, stapsgewijze methode        |
| 11. Ik ben bereid veel moeite te doen om mijn producten/diensten op buitenlandse markten te laten slagen                                                                                |
| 12. Mijn visie en gedrevenheid zijn belangrijk bij de beslissing om buitenlandse markten te betreden                                                                                    |

*Noot. Overgenomen uit vragenlijst doctoraatstudie UHasselt (Forier, 2024)*

## **Moderator: Familiale betrokkenheid van de CEO**

Om te bepalen of de CEO verbonden is aan de eigenaarsfamilie van de familiale kmo, wordt er in de vragenlijst een ja/nee-vraag opgenomen: "Maakt u deel uit van de bedrijfsfamilie?" Deze vraag stelt ons in staat om tijdens de analyse de ja/nee-antwoorden om te zetten naar een binaire variabele met twee mogelijke waarden, waardoor we de CEO's kunnen indelen in twee duidelijke categorieën: de familiale CEO's en de niet-familiale CEO's. In de analyse wordt deze variabele gecodeerd, waarbij 0 aangeeft dat de respondent geen familiale CEO is en 1 dat de respondent wel een familiale CEO is.

## **Controlevariabelen**

### *Leeftijd CEO*

Eerder onderzoek naar internationalisering heeft aangetoond dat de leeftijd van de CEO samenhangt met zijn of haar openheid (openmindedness) en risicobereidheid, wat op zijn beurt invloed heeft op de internationaliseringsintenties van de CEO (Hsu et al., 2013). Oudere CEO's kunnen minder flexibel zijn in het aanpassen van hun bestaande denkpatronen (gebrek aan openmindedness), wat hen minder goed in staat stelt zich aan te passen aan een internationale context (Hsu et al., 2013). Dit kan hun vermogen om succesvol te navigeren in het internationaliseringsproces beperken. Aan de andere kant kunnen jongere CEO's beter geschikt zijn voor de internationale activiteiten van (familiale) kmo's, aangezien zij vaak meer bereid zijn om risicovolle beslissingen te nemen. Daarnaast zijn zij in staat hun denkpatronen snel om te schakelen wat van cruciaal belang is voor het succes van kmo's in internationale markten (Hsu et al., 2013). Daarom verwachten we dat een jongere CEO een positieve invloed heeft op de mate van internationalisering. De leeftijd van de CEO werd bevraagd in de vragenlijst, waardoor we deze numerieke variabele kunnen opnemen in de analyses.

### *Opleidingsniveau CEO*

Het opleidingsniveau van de CEO is een ander belangrijk aspect. Opgeleide CEO's zijn essentieel voor bedrijven om de juiste strategieën op het juiste moment te ontwikkelen en te implementeren. Een hoger opleidingsniveau is ook cruciaal voor CEO's om strategische besluitvorming te ontwikkelen (Fernández-Ortiz & Lombardo, 2009). Het opleidingsniveau van de CEO helpt hem of haar klantbehoeften, zakelijke praktijken, distributiekanaalen en marketingstrategieën beter te begrijpen om activiteiten in buitenlandse markten te ondernemen (Saeed & Ziaulhaq, 2019). Daarom verwachten we dat een opgeleide CEO een positieve invloed heeft op de mate van internationalisering. In de vragenlijst konden respondenten hun opleidingsniveau aangeven, met opties variërend van lager/secundair onderwijs tot PhD. Voor de analyses is deze variabele vereenvoudigd naar een binaire variabele: 0 voor lager en middelbaar onderwijs en 1 voor hoger onderwijs.

### *Diensttijd CEO*

Ten derde, kijken we naar de diensttijd van de CEO ofwel het aantal jaar dat de CEO actief is in zijn huidige functie. Volgens Hsu et al. (2013) heeft de diensttijd van de CEO een positief effect op de

mate van internationalisering van een (familiale) kmo. Dit komt doordat een langere diensttijd de CEO waardevolle ervaring en kennis kan bieden, waardoor zij beter in staat zijn om wereldmarkten te begrijpen, relaties op te bouwen met bijvoorbeeld internationale stakeholders, en beter geïnformeerde beslissingen te nemen bij het betreden van internationale markten. Daarom verwachten we dat een CEO die al enige tijd werkzaam binnen zijn huidige functie, een positieve invloed zal hebben op de mate van internationalisering.

#### *Geslacht CEO*

Eerder onderzoek toont aan dat een vrouwelijke CEO minder geneigd is om de stap naar internationalisering te zetten dan een mannelijke CEO (Grondin & Schaefer, 1995). Een mogelijke verklaring hiervoor is dat vrouwen over het algemeen meer risico-avers zijn dan mannen (Khan & Vieito, 2013), en dat de verschillende risicohoudingen en kenmerken tussen mannen en vrouwen invloed hebben op de beslissing tot internationalisering. Wanneer de CEO een vrouw is, ligt het risiconiveau van het bedrijf lager dan wanneer de CEO een man is (Khan & Vieito, 2013). Doorgaans is aan internationalisering een hoog risiconiveau verbonden, daarom verwachten we dat een vrouwelijke CEO een negatieve invloed zal hebben op de mate van internationalisering. Voor de analyses wordt deze variabele gecodeerd als 0 voor een mannelijke CEO en 1 voor een vrouwelijke CEO.

#### *Internationale ervaring CEO*

De studie van Daily et al. (2000) toont aan dat een internationaal ervaren CEO een positieve invloed heeft op het internationaliseringsgedrag van (familiale) kmo's. De onderzoekers stellen dat de internationale ervaring van een CEO hen in staat stelt om kennis en professionele netwerken uit te bouwen in het buitenland die hen kunnen helpen om internationale activiteiten te beheren. Bovendien heeft ervaring van werken in het buitenland ook een belangrijke invloed op de cognitieve oriëntatie van een CEO. Meer ervaring kan leiden tot een grotere bewustwording van een vaak complexe internationale managementomgeving en het kan bijdragen aan het ontwikkelen van een wereldwijde mindset (Nielsen & Nielsen, 2011). Om die reden verwachten we dat een internationale ervaring positief zal bijdragen aan de mate van internationalisering.

#### *Grootte familiale kmo*

Bedrijfsgrootte wordt vaak gebruikt als een indicatie voor de hoeveelheid middelen die beschikbaar zijn voor het internationaliseringsproces. Grotere bedrijven beschikken over meer management-, productie- en financiële middelen, wat hen helpt om hun aanwezigheid op buitenlandse markten te vergroten (Cerrato & Piva, 2012). Zoals in eerder onderzoek naar familiale kmo's, wordt in dit onderzoek de bedrijfsgrootte gemeten als een variabele van het aantal medewerkers van het bedrijf (Cerrato & Piva, 2012; Fernández & Nieto, 2005; Fernández & Nieto, 2006). We verwachten dat grotere bedrijven een hogere mate van internationalisering vertonen, aangezien zij over meer middelen beschikken.

### *Sector familiale kmo*

De sector waarin een bedrijf actief is, wordt ook verondersteld invloed te hebben op de mate van internationalisering (Segaro et al., 2014). We nemen om die reden enkele sectoren op om op die manier mogelijke sectorspecifieke effecten te minimaliseren. De meerderheid van de bedrijven in onze steekproef zijn actief in de industrie, chemie, bouw, transport, consultancy en IT (Frier, 2024).

### *Leeftijd familiebedrijf*

De leeftijd van het familiebedrijf wordt gemeten door het jaar van oprichting af te trekken van het jaar van gegevensverzameling (2023). Onderzoek van Autio et al. (2000) toont aan dat jonge bedrijven vaak flexibeler zijn en meer bereid zijn om te experimenteren op buitenlandse markten, omdat ze nog geen vaste routines hebben ontwikkeld, in tegenstelling tot meer gevestigde bedrijven. Dit betekent dat jonge bedrijven sneller geneigd kunnen zijn om te internationaliseren, omdat ze niet worden belemmerd door vaste strategieën en hun aanpak gemakkelijker kunnen aanpassen aan veranderende marktomstandigheden. Daarentegen kunnen oudere bedrijven trager reageren op veranderingen, wat de mate van internationalisering kan belemmeren. Om die reden verwachten we dat jongere bedrijven een hogere mate aan internationalisering vertonen en dit een positief effect zal hebben op het internationaliseringsproces.

## 5. Resultaten

### 5.1 Beschrijvende statistiek

Aanvankelijk bestond de steekproef uit 209 respondenten, waarna een verdere selectie werd gemaakt op basis van de variabele 'familiebedrijf'. Dit resulteerde in een uiteindelijke steekproef van 145 familiale kmo's. Van deze 145 familiale kmo's zijn er 104 kmo's die internationaal actief zijn en naar 1 of meerdere landen, buiten België, exporteren.

De beschrijvende statistieken zijn weergegeven in tabellen 2 en 3. Gemiddeld genomen exporteert een familiale kmo in onze dataset naar negen verschillende landen, heeft het bedrijf een leeftijd van 28 jaar en telt het 18 medewerkers.

Wat betreft de CEO's, bedraagt de gemiddelde leeftijd 52 jaar. De overgrote meerderheid (86%) is man en 81% heeft een hogere opleiding gevolgd na de middelbare school. Gemiddeld bekleedt een CEO deze functie al 20 jaar, waarvan hij of zij ongeveer negen jaar internationale ervaring heeft. De score van internationale ondernemingsgerichtheid van CEO's in de steekproef varieert tussen de 12 en 60. Zoals weergegeven in tabel 2, bedraagt de gemiddelde score op Internationale Ondernemingsgerichtheid 34,97. Dit komt overeen met een gemiddelde van 48% wat erop wijst dat de gemiddelde CEO in de steekproef een matige mate van internationale ondernemingsgerichtheid vertoont. Tot slot blijkt dat 81% van de CEO's een familiale CEO is, wat wijst op een sterke betrokkenheid van de familie binnen de verschillende familiale kmo's.

Uit de Pearson-correlatieanalyse in tabel 4 blijkt dat er een sterke en significant positieve relatie ( $r = 0,567$ ,  $p < 0,001$ ) bestaat tussen de Internationale Ondernemingsgerichtheid van de CEO en het exportbereik van het bedrijf. Dit resultaat bevestigt hypothese 1 van het onderzoek: hoe hoger de internationale ondernemingsintenties van de CEO, hoe groter de mate van internationalisering van de onderneming. Uit de correlatietabel blijkt ook dat er een significante negatieve correlatie bestaat tussen de variabele 'familiale CEO' en de onafhankelijke variabele 'internationale ondernemingsgerichtheid van de CEO' ( $r = -0,169$ ,  $p = 0,042$ ). Deze bevinding suggereert dat familiale CEO's een lagere mate van internationale ondernemingsintentie vertonen in vergelijking met niet-familiale CEO's.



**Tabel 2** *Beschrijvende statistiek van de variabelen*

| <b>Variabele</b>                           | <b>Mean</b> | <b>St. Deviation</b> | <b>Min.</b> | <b>Max.</b> |
|--------------------------------------------|-------------|----------------------|-------------|-------------|
| Exportbereik                               | 9,10        | 14,997               | 0           | 80          |
| Internationale ondernemingsgerichtheid CEO | 34,97       | 9,295                | 13          | 54          |
| Familiale CEO                              | 0,81        | 0,396                | 0           | 1           |
| Leeftijd CEO                               | 51,65       | 9,701                | 25          | 80          |
| Geslacht CEO                               | 0,14        | 0,353                | 0           | 1           |
| Diensttijd CEO                             | 20,38       | 10,856               | 1           | 45          |
| Opleidingsniveau CEO                       | 0,81        | 0,391                | 0           | 1           |
| Aantal werknemers                          | 17,90       | 16,324               | 5           | 100         |
| Leeftijd familiale kmo                     | 28,08       | 14,147               | 6           | 72          |
| Internationale ervaring CEO                | 9,30        | 12,487               | 0           | 50          |

N = 145

**Tabel 3** *Frequentie van de variabelen*

| <b>Variabele</b>     | <b>Waarde</b> | <b>Frequentie</b> | <b>Percentage</b> |
|----------------------|---------------|-------------------|-------------------|
| Familiale CEO        | 0             | 28                | 19,3%             |
|                      | 1             | 117               | 80,7%             |
| Geslacht CEO         | 0             | 124               | 85,5%             |
|                      | 1             | 21                | 14,5%             |
| Opleidingsniveau CEO | 0             | 27                | 18,6%             |
|                      | 1             | 118               | 81,4%             |

N = 145

**Tabel 4** *Pearson Correlatie*

|                                               | 1 | 2              | 3              | 4      | 5      | 6       | 7       | 8      | 9       | 10       |
|-----------------------------------------------|---|----------------|----------------|--------|--------|---------|---------|--------|---------|----------|
| 1. Exportbereik                               | 1 | <b>0,567**</b> | -0,022         | -0,109 | -0,004 | -0,150  | 0,222** | 0,123  | 0,211*  | 0,137    |
| 2. Internationale ondernemingsgerichtheid CEO |   | 1              | <b>-0,169*</b> | -0,126 | -0,041 | -0,185* | 0,371** | 0,021  | 0,257** | 0,104    |
| 3. Familiale CEO                              |   |                | 1              | -0,146 | 0,008  | 0,174*  | 0,043   | 0,077  | -0,116  | -0,099   |
| 4. Geslacht CEO                               |   |                |                | 1      | -0,080 | 0,024   | -0,040  | -0,005 | -0,001  | 0,147    |
| 5. Leeftijd CEO                               |   |                |                |        | 1      | 0,725** | 0,353** | 0,049  | 0,028   | -0,118   |
| 6. Diensttijd CEO                             |   |                |                |        |        | 1       | 0,237** | 0,020  | -0,060  | -0,265** |
| 7. Internationale ervaring CEO                |   |                |                |        |        |         | 1       | 0,091  | 0,173*  | 0,019    |
| 8. Leeftijd familiale kmo                     |   |                |                |        |        |         |         | 1      | 0,065   | 0,051    |
| 9. Aantal werknemers                          |   |                |                |        |        |         |         |        | 1       | 0,046    |
| 10. Opleidingsniveau CEO                      |   |                |                |        |        |         |         |        |         | 1        |

\*<0,05;\*\*<0,01

N = 145

## 5.2 Regressie analyse

De resultaten van de regressieanalyse zijn terug te vinden in Tabel 5. In het eerste model hebben we uitsluitend de controlevariabelen geanalyseerd. Hieruit blijkt dat ten eerste de internationale ervaring van de CEO een significant positief effect heeft op de afhankelijke variabele. Dit komt overeen met het onderzoek van Daily et al. (2000). De opgebouwde internationale ervaring van een CEO kan bijdragen aan de ontwikkeling van een uitgebreid internationaal netwerk en het bevorderen van een wereldwijde mindset. Dit leidt tot een beter inzicht in bedrijfsvoering over de landsgrenzen heen. Deze ervaring weerspiegelt zich dan ook in de groei van de exportomvang van de familiale kmo. Ten tweede blijkt dat de controlevariabele met betrekking tot de grootte van de familiale kmo, gemeten aan de hand van het aantal werknemers, eveneens een significant positief effect heeft op de exportomvang. Dit sluit aan bij de bestaande literatuur, waarin wordt gesteld dat grotere bedrijven met meer middelen doorgaans een sterkere aanwezigheid hebben op buitenlandse markten, aangezien zij daardoor beter in staat zijn om de uitdagingen van internationalisering aan te gaan (Cerrato & Piva, 2012). Deze relatie wordt weerspiegeld in de positieve samenhang tussen het aantal werknemers in een familiale kmo en het exportbereik.

Model 2 onderzoekt de eerste hypothese met name: "De Internationale Ondernemingsgerichtheid van de CEO heeft een positieve invloed op de mate van internationalisering van familiale kmo's". Het tweede model laat dus de invloed zien van de Internationale Ondernemingsgerichtheid van de CEO op de exportomvang van het bedrijf, terwijl er wordt gecontroleerd voor zowel CEO- als bedrijfskenmerken en de sector. De resultaten tonen aan dat de internationale ondernemingsintenties van de CEO een positief en significant effect hebben op de exportomvang van het bedrijf ( $\beta = 0,547$ ;  $p < 0,001$ ). Dit ondersteunt de eerste hypothese van dit onderzoek. Zoals verwacht, spelen de internationale ondernemingsintenties van de CEO wel degelijk een rol in het bepalen van de internationale acties van de familiale kmo. Hoe hoger de internationale intenties van de CEO, hoe meer het bedrijf zal internationaliseren, in dit geval dus exporteren.

De tweede hypothese van dit onderzoek suggereert dat de familiale betrokkenheid van de CEO de positieve relatie tussen de Internationale Ondernemingsgerichtheid van de CEO en de exportomvang van de familiale kmo verzwakt. Om dit te kunnen onderzoeken, voegen we de interactie variabele *FamCEO\_IEO* toe aan model 3. Dit model toont aan dat de interactieterm *FamCEO\_IEO* niet significant is ( $\beta = 0,359$ ;  $p = 0,242$ ). Doordat de interactie variabele geen significant resultaat oplevert, zullen we ook geen verdere uitspraken maken over de hypothese.

De empirische resultaten tonen aan dat de familiale betrokkenheid van de CEO geen significante invloed heeft op de relatie tussen de Internationale Ondernemingsgerichtheid van de CEO en de exportomvang van de familiale kmo. Een mogelijke verklaring ligt in de beperkte steekproefgrootte ( $N = 145$ ), die volgens Aguinis et al. (2005) mogelijk onvoldoende is om modererende effecten betrouwbaar te detecteren. Daarnaast werd de familiale betrokkenheid van de CEO enkel als een binaire variabele gemeten (familiaal vs. niet-familiaal), wat mogelijk onvoldoende nuance biedt om de complexiteit van de familiebetrokkenheid te vatten. Zoals Graves en Thomas

(2008) aangeven, kunnen ook de waarden en prioriteiten van de CEO en de familiale dynamiek een rol. Aangezien deze masterproef gebaseerd is op bestaande data (Forier, 2024), was verdere differentiatie binnen de groep familiale CEO's echter niet mogelijk.

**Tabel 5** Meervoudige regressieanalyse - gestandaardiseerde coëfficiënten

|                                            | <b>Model 1</b>            | <b>Model 2</b>                  | <b>Model 3</b>             |
|--------------------------------------------|---------------------------|---------------------------------|----------------------------|
|                                            | <b>Controlevariabelen</b> | <b>Onafhankelijke variabele</b> | <b>Interactievariabele</b> |
| Afhankelijke variabele                     | Export bereik             | Export bereik                   | Export bereik              |
| Constant                                   | 1,668                     | -28,835***                      | -20,310                    |
| Internationale ondernemingsgerichtheid CEO |                           | <b>0,547***</b>                 | 0,382**                    |
| Familiale CEO                              |                           |                                 | -0,289                     |
| FamCEO_IEO                                 |                           |                                 | 0,359                      |
| CEO Geslacht                               | -0,130                    | -0,064                          | -0,067                     |
| CEO Leeftijd                               | 0,036                     | 0,057                           | 0,066                      |
| CEO Diensttijd                             | -0,156                    | -0,051                          | -0,071                     |
| CEO Internationale ervaring                | <b>0,188**</b>            | -0,036                          | -0,044                     |
| Leeftijd Familiale KMO                     | 0,053                     | 0,062                           | 0,067                      |
| Grootte bedrijf (Werknemers)               | <b>0,139*</b>             | 0,037                           | 0,046                      |
| CEO Opleidingsniveau                       | 0,094                     | 0,084                           | 0,078                      |
|                                            | (3,332)                   |                                 |                            |
| Sector dummies                             | Ja                        | Ja                              | Ja                         |
| Adjusted R Square                          | 0,104                     | 0,325                           | 0,324                      |
| F-waarde                                   | 2,043**                   | 5,075***                        | 4,626***                   |

\*p<0,1,\*\*p<0,05,\*\*\*p<0,01

N = 145

### 5.3 Additionele analyse

In model 3 van de regressieanalyse bleek dat de variabele 'familiale CEO' geen significant effect had als modererende variabele in de relatie tussen de Internationale Ondernemingsgerichtheid van de

CEO en de mate van internationalisering van de familiale kmo. Hierdoor kunnen er geen uitspraken worden gedaan over het modererend effect van deze variabele op de relatie tussen de Internationale Ondernemingsgerichtheid van de CEO en de mate van internationalisering van de familiale kmo. Om die reden voeren we een additionele analyse uit, waarbij we onderzoeken of er een significant rechtstreeks effect bestaat tussen het al dan niet zijn van een familiale CEO en diens Internationale Ondernemingsgerichtheid.

Deze additionele analyse vertrekt opnieuw vanuit de Theory of Planned Behaviour (Ajzen, 1991) die stelt dat gedrag voornamelijk wordt voorspeld door intenties. In de literatuur wordt deze relatie breed gedragen en ondersteund. Sheeran (2002) rapporteert in zijn meta-analyse een gemiddelde correlatie van  $r = 0,53$  tussen intenties en gedrag. Dit wijst erop dat intenties in veel gevallen als een betrouwbare proxy voor daadwerkelijk gedrag kunnen worden beschouwd. Deze bevinding wordt versterkt door Ajzen, Csasch en Flood (2009), die eveneens een sterke samenhang vaststelden tussen intenties en feitelijk gedrag. Gezamenlijk ondersteunen deze studies de veronderstelling dat intenties niet alleen een valide voorspeller vormen van gedrag, maar in veel gevallen ook kunnen functioneren als een proxy voor daadwerkelijk gedrag.

Vertrekkende vanuit deze theoretische inzichten wordt in deze analyse de Internationale Ondernemingsgerichtheid van de CEO – oftewel diens internationale ondernemingsintenties – gehanteerd als een indicatieve maatstaf voor daadwerkelijk internationaliseringsgedrag van de familiale kmo. Aangezien intenties in de literatuur als betrouwbare voorspellers van gedrag worden beschouwd, fungeert deze variabele in deze bijkomende analyse als een proxy voor internationale actie. Op basis daarvan wordt onderzocht of de familiale betrokkenheid van de CEO een significante invloed uitoefent op deze Internationale Ondernemingsgerichtheid. Dit kan een aanwijzing vormen voor een mogelijk verband tussen de familiale betrokkenheid van de CEO en het internationaliseringsgedrag van de familiale kmo.

De resultaten van de additionele regressieanalyse tonen een negatieve en significante relatie aan tussen het zijn van een familiale CEO en de Internationale Ondernemingsgerichtheid van de CEO. Dit impliceert dat de familiale betrokkenheid van de CEO een remmend effect kan hebben op de internationale intenties – en bijgevolg op de internationaliseringsactiviteiten – van familiale kmo's. Eerdere studies toonden reeds aan dat familiale CEO's risicoavers zijn aangezien ze doorgaans een aanzienlijk deel van hun vermogen in het bedrijf hebben geïnvesteerd. Ze zijn dus minder geneigd om risicovolle ondernemingskansen zoals internationalisering na te streven omdat dit verlies vermogen kan betekenen (Gomez-Mejía et al., 2011; Fernández & Nieto, 2006; Ray et al., 2018). Deze houding van de familiale CEO kan dus een rem zetten op de risicovolle gedragingen van de familiale kmo zoals internationalisering wat een nuance geeft voor het niet-significante resultaat van hypothese 2. Deze bevinding vormt een indicatie voor een mogelijk belemmerend mechanisme van de familiale betrokkenheid van de CEO op het omzetten van de Internationale

Ondernemingsgerichtheid van de CEO naar internationalisering van de familiale kmo en biedt een waardevolle aanzet voor verder onderzoek.

**Tabel 6** Additionele meervoudige regressieanalyse – gestandaardiseerde coëfficiënten

| Afhankelijke variabele | Internationale ondernemingsgerichtheid CEO |
|------------------------|--------------------------------------------|
| Constant               | 34,674***                                  |
| <b>Familiale CEO</b>   | <b>-0,148*</b>                             |
| CEO Geslacht           | -0,141*                                    |
| CEO Diensttijd         | -0,225*                                    |
| CEO Leeftijd           | 0,118                                      |
| CEO Opleidingsniveau   | 0,063                                      |
| Leeftijd Familiale kmo | 0,027                                      |
| Adjusted R-Square      | 0,047                                      |
| F-waarde               | 2,183**                                    |

\*p<0,1, \*\*p<0,05, \*\*\*p<0,01

N = 145

## 6. Discussie, conclusie en beperkingen

### 6.1 Discussie

Dit onderzoek richtte zich op de invloed van de familiale betrokkenheid van de CEO op het omzetten van de internationale ondernemingsintenties van de CEO – CEO's Internationale Ondernemingsgerichtheid – naar internationalisering van de familiale kmo. De moderator familiale betrokkenheid van de CEO werd gemeten aan de hand het al dan niet hebben van een familiale CEO. Dit is een binaire variabele die de CEO's categoriseerde tussen familiale CEO's en niet-familiale CEO's. De analyse is gebaseerd op een steekproef van 145 CEO's van Belgische particuliere (familiale) kmo's. De data zijn verzameld in het kader van een doctoraatsonderzoek aan de Universiteit Hasselt (Forier, 2024).

De centrale focus op de CEO in dit internationaliseringsproces vond zijn grondslag in de Upper Echelon Theory (Hambrick & Mason, 1984) die veronderstelde dat de kenmerken van leidinggevenden weerspiegeld worden in de acties en strategische keuzes van kmo's. In het bijzonder bij familiale kmo's neemt de CEO een sleutelpositie in. Door de beperkte grootte en vaak eenvoudige organisatiestructuur van familiale kmo's (Feltham & Barnett, 2005; Minichilli et al., 2010; Sommer, 2010), speelt de CEO een centrale rol als besluitnemer waardoor de kenmerken en eigenschappen van de CEO dus een aanzienlijke invloed uitoefenen op de strategische acties, zoals internationalisering, in familiale kmo's.

Een van de voornaamste en meest doorslaggevende eigenschappen van de CEO vormt diens internationale ondernemingsintentie – Internationale Ondernemingsgerichtheid – die fungeert als rechtstreekse katalysator op het internationaliseringsgedrag van familiale kmo's. Als uitgangspunt werd de Theory of Planned Behaviour (Ajzen, 1991) gehanteerd, die stelt dat intenties een krachtige voorspeller zijn van daadwerkelijk gedrag. In het kader van deze masterproef werd dus specifiek gefocust op de internationale ondernemingsintenties van de CEO en de invloed daarvan op het internationaliseringsgedrag van familiale kmo's. In lijn met eerder onderzoek naar de relatie tussen internationaliseringsintenties en internationalisering (Forier, 2024; Thanos et al., 2017; Yoon et al., 2018) bevestigt **hypothese 1** van deze masterproef ook de positieve invloed van de CEO's internationale ondernemingsintenties – Internationale Ondernemingsgerichtheid – op internationalisering van familiale kmo's. Hoe hoger de internationale intenties van de CEO, hoe meer het bedrijf zal internationaliseren, in dit geval dus exporteren.

Hoewel de internationale ondernemingsintenties van de CEO volgens verschillende onderzoekers (Thanos et al., 2017; Yoon et al., 2018) een sterke voorspeller vormen voor de internationalisering van familiale kmo's, worden familiale kmo's vaak geremd door een gebrek aan middelen (Lin & Liu, 2012) die het omzetten van de internationale ondernemingsintentie van de CEO naar internationalisering van de familiale kmo belemmeren. Voortbouwend op de Resource Dependence Theory (Pfeffer & Salancik, 1978) zijn externe middelen vereist om de verschillende internationale uitdagingen (Kontinen & Ojala, 2010; Jiang et al., 2020) te overbruggen en zo dus de

vertaalslag te maken van de Internationale Ondernemingsgerichtheid van de CEO naar de internationalisering van de familiale kmo. Externe CEO's kunnen hierin een sleutelrol spelen, omdat zij vaak nieuwe inzichten en hulpbronnen aanbrengen. Bovendien kan een externe CEO een frisse kijk bieden op internationale groeimogelijkheden (Blumentritt et al., 2007). Toch kiezen veel familiale kmo's liever voor een familiale CEO aan het hoofd van de organisatie om zo de controle binnen de familie te houden (Fernández & Nieto, 2005). Echter kan deze familiale betrokkenheid van de CEO niet altijd bevorderlijk zijn voor het internationaliseringsproces van familiale kmo's. Onderzoek wijst uit dat familiale CEO's risicomijdend zijn, aangezien zij vaak hun eigen vermogen op het spel zetten (Gomez-Mejía et al., 2011). De familiale betrokkenheid van de CEO kan er dus toe leiden dat ze minder geneigd zijn externe middelen aan te trekken zoals internationale expertise of netwerken (Sciascia et al., 2012) die dus nodig zijn voor het omzetten van de internationale ondernemingsintenties van de CEO naar internationalisering van de familiale kmo (Thanos et al., 2017; Yoon et al., 2018).

Eerder onderzoek naar de modererende rol van familiebetrokkenheid in het internationaliseringsproces van familiale kmo's is schaars (Alayo et al., 2019). Alayo et al. (2019) toonden reeds aan dat meer familieleden in het topmanagementteam de relatie tussen ondernemingsgerichtheid in familiale kmo's en internationalisering negatief beïnvloeden. Hun studie richt zich echter op familiebetrokkenheid het bredere topmanagement, zonder specifieke aandacht voor de CEO. Daarom dichten wij deze huidige onderzoekskloof door empirisch het modererend effect van de familiale betrokkenheid van de CEO op de relatie tussen de internationale ondernemingsintenties van de CEO en de internationalisering van familiale kmo's te onderzoeken. Door de focus op de familiale betrokkenheid van de CEO als moderator sluit dit onderzoek ten eerste beter aan met het gegeven dat de CEO een centrale rol speelt in de besluitvorming van familiale kmo's (Feltham & Barnett, 2005; Minichilli et al., 2010; Sommer, 2010) en biedt dit onderzoek ook een verrijking aan het werk van Alayo et al. (2019).

De empirische resultaten tonen aan dat de familiale betrokkenheid van de CEO geen significante invloed uitoefent op de relatie tussen diens internationale ondernemingsgerichtheid en de exportomvang van de familiale kmo. Hierdoor kan **hypothese 2** in eerste instantie niet bevestigd worden. Een mogelijke verklaring hiervoor is de relatief beperkte steekproefgrootte van 145 CEO's. Hoewel dit voldoende kan zijn voor het testen van hoofdeffecten, is het aan de lage kant om modererende effecten betrouwbaar te detecteren. Volgens Aguinis et al. (2005) vereisen moderatie-effecten doorgaans een aanzienlijk grotere steekproef om voldoende statistische power te bereiken. Zij benadrukken dat dergelijke effecten vaak onopgemerkt blijven bij kleinere steekproeven, waardoor een bestaand effect ten onrechte als niet-significant kan worden geïnterpreteerd. Een tweede mogelijke verklaring ligt in de manier waarop de modererende variabele werd gemeten. De familiale betrokkenheid van de CEO werd in dit onderzoek als een binaire variabele opgenomen (familiaal vs. niet-familiaal), wat mogelijk te beperkt is om de complexiteit van familiebetrokkenheid accuraat weer te geven. Zoals ook Graves en Thomas (2008) stellen, is het belangrijk om te kijken naar de mate waarin een CEO familiale waarden onderschrijft, welke prioriteiten hij of zij stelt, en hoe de relatie is met andere familieleden binnen het bedrijf. Omdat deze masterproef gebruikmaakt van bestaande data uit een doctoraatsonderzoek (Foirier, 2024), waren we beperkt tot de variabelen



die in de oorspronkelijke enquête beschikbaar waren. Hierdoor konden we niet verder differentiëren binnen de groep familiale CEO's.

Gezien het niet-significante resultaat in de hoofdanalyse, werd een additionele regressieanalyse uitgevoerd die onderzocht of er een significant rechtstreeks effect bestaat tussen de familiale betrokkenheid van de CEO en diens Internationale Ondernemingsgerichtheid. Deze aanvullende regressieanalyse vertrok vanuit de Theory of Planned Behaviour (Ajzen, 1991), waarin intenties als betrouwbare voorspellers van gedrag worden beschouwd. Dit wordt ondersteund door onder meer Sheeran (2002), die een gemiddelde correlatie van  $r = 0,53$  rapporteert tussen intentie en gedrag. Daarom wordt de internationale ondernemingsgerichtheid van de CEO, oftewel zijn internationale ondernemingsintentie in deze analyse gebruikt als een proxy voor internationaliseringsgedrag. Als we de Internationale Ondernemingsgerichtheid van de CEO dan als afhankelijke variabele nemen en we bekijken het rechtstreekse effect van de familiale betrokkenheid van de CEO dan zien we een negatief en significante relatie. Dit betekent dat het al dan niet zijn van een familiale CEO wel degelijk een rem kan zetten op de internationale acties van familiale kmo's. Deze bevinding vormt een indicatie dat de familiale betrokkenheid van de CEO weldegelijk een impact kan hebben op het internationaliseringsproces van een familiale kmo en opent daarmee de deur voor verder onderzoek binnen dit domein.

## 6.2 Conclusie

Deze masterproef bouwt verder op de Theory of Planned Behaviour (Ajzen, 1991) door te bevestigen dat de internationale ondernemingsintenties van CEO's bijdragen aan de internationalisering van familiale kmo's. Over het modererende effect van de familiale betrokkenheid van de CEO kunnen echter geen significante conclusies worden getrokken op basis van de huidige analyses. Toch biedt dit onderzoek een aanknopingspunt voor toekomstig onderzoek. De vastgestelde negatieve en significante relatie tussen de familiale betrokkenheid van de CEO en diens Internationale Ondernemingsgerichtheid suggereert dat een familiale CEO wel een rol speelt en meer bepaald een rem kan zetten op het internationaliseringsproces van familiale kmo's en dat het de omzetting van de internationale ondernemingsintenties van de CEO naar daadwerkelijke internationalisering van de familiale kmo belemmert. Vervolgonderzoek zou daarom naar een meer genuanceerde benadering van familiebetrokkenheid kunnen kijken, dan louter het gegeven dat de CEO onderdeel uitmaakt van de familie of niet. Er zou gekeken kunnen worden naar de mate waarin de CEO zich ook daadwerkelijk laat leiden door familiale waarden en hoe dit zijn strategische besluitvorming beïnvloedt. De onderzoekers Berrone et al. (2012) hebben de FIBER-dimensies ontwikkeld die specifiek peilen naar de familiale waarden en gedragingen binnen familiebedrijven. Ze focussen op het feit dat familiebedrijven niet enkel economische doelen nastreven maar ook socio-emotionele doelen. FIBER kijkt naar vijf dimensies namelijk *Family control*, *Identification with the firm*, *Binding social ties*, *Emotional attachment* en *Renewal of family bonds through dynastic succession*. Door deze dimensies samen te brengen in een schaal, kan men nagaan in welke mate de familiale CEO ook daadwerkelijk familiaal georiënteerde waarden hanteert. Deze schaal zou dan kunnen fungeren als moderator in de relatie tussen internationale ondernemingsintenties van de CEO en het daadwerkelijke internationaliseringsgedrag van de familiale kmo.

### 6.3 Beperkingen

Ook zijn er enkele beperkingen verbonden aan deze masterproef. Zo is het onderzoek uitsluitend gericht op data van familiale kmo's binnen België. Dit maakte het mogelijk om de analyses toe te spitsen op de Belgische context, maar beperkt tegelijkertijd de mogelijkheid om de bevindingen te veralgemenen naar andere landen of omgevingen. Toekomstig onderzoek kan dit verhelpen door ook kmo's uit andere regio's of landen te betrekken. Daarnaast zou het ook interessant kunnen zijn om de invloed van de Internationale Ondernemingsgerichtheid van de CEO en de familiale betrokkenheid van de CEO verder te onderzoeken aan de hand van alternatieve maatstaven voor internationalisering. Mitter et al. (2014) benadrukken dat internationalisering best gemeten wordt aan de hand van meerdere indicatoren in plaats van enkel exportomvang. In lijn hiermee gebruikten Alayo et al. (2019) in hun onderzoek een combinatie van twee indicatoren om de beperkingen van één enkele maatstaf te vermijden: enerzijds de schaal van internationale verkoop en anderzijds de exportomvang zoals in deze masterproef.

## 7. Literatuurlijst

Aguinis, H., Beaty, J. C., Boik, R. J., & Pierce, C. A. (2005). Effect size and power in assessing moderating effects of categorical variables using multiple regression: a 30-year review. *Journal of applied psychology*, 90(1), 94.

Ajzen, I. (1991). The Theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*.

Ajzen, I., Csasch, C., & Flood, M. G. (2009). From intentions to behavior: Implementation intention, commitment, and conscientiousness. *Journal of Applied Social Psychology*, 39(6), 1356-1372.

Alayo, M., Maseda, A., Iturralde, T., & Arzubiaga, U. (2019). Internationalization and entrepreneurial orientation of family SMEs: The influence of the family character. *International business review*, 28(1), 48-59.

Anderson, R. C., & Reeb, D. M. (2003). Founding-family ownership and firm performance: evidence from the S&P 500. *The journal of finance*, 58(3), 1301-1328.

Arregle, J. L., Naldi, L., Nordqvist, M., & Hitt, M. A. (2012). Internationalization of family-controlled firms: A study of the effects of external involvement in governance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(6), 1115-1143.

Autio, E., Sapienza, H. J., & Almeida, J. G. (2000). Effects of age at entry, knowledge intensity, and imitability on international growth. *Academy of management journal*, 43(5), 909-924.

Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family business review*, 25(3), 258-279.

Blumentritt, T., Astrachan, J. & Keyt, A. (2007). Creating an Environment for Successful Nonfamily CEOs: An Exploratory Study of Good Principals, *Family Business Review*, 20 (4), 321-335.

Brunninge, O., Nordqvist, M., & Wiklund, J. (2007). Corporate Governance and Strategic Change in SMEs: The Effects of Ownership, Board Composition and Top Management Teams. *Small Business Economics*, 29(3), 295-308.

Calabrò, A., & Mussolino, D. (2013). How do boards of directors contribute to family SME export intensity? The role of formal and informal governance mechanisms. *Journal of Management & Governance*, 17, 363-40

Camino Ramon-Llorens, M., Garcia-Meca, E., & Durendez, A. (2017). Influence of CEO characteristics in family firms internationalization. *International Business Review*, 26(4), 786–799.

Cannella, A. A., & Holcomb, T. R. (2005). A multi-level analysis of the upper-echelons model. In *Multi-level issues in strategy and methods* (pp. 195-237). Emerald Group Publishing Limited.

Cerrato, D., & Piva, M. (2012). The internationalization of small and medium-sized enterprises: the effect of family management, human capital and foreign ownership. *Journal of Management & Governance*, 16, 617-644.

Covin, J. G., & Miller, D. (2014). International entrepreneurial orientation: Conceptual considerations, research themes, measurement issues, and future research directions. *Entrepreneurship theory and practice*, 38(1), 11-44.

Daily, C. M., Certo, S. T., & Dalton, D. R. (2000). International experience in the executive suite: The path to prosperity?. *Strategic management journal*, 21(4), 515-523.

Dasí, À., Iborra, M., & Safón, V. (2015). Beyond path dependence: Explorative orientation, slack resources, and managerial intentionality to internationalize in SMEs. *International Business Review*, 24(1), 77-88.

Feltham, T. S., Feltham, G., & Barnett, J. J. (2005). The dependence of family businesses on a single decision-maker. *Journal of small business management*, 43(1), 1-15.

Felzensztein, C., Ciravegna, L., Robson, P., & Amorós, J. E. (2015). Networks, entrepreneurial orientation, and internationalization scope: evidence from Chilean small and medium enterprises. *Journal of Small Business Management*, 53, 145-160.

Fernández, Z. & Nieto, M. J. (2006) Impact of Ownership on the International Involvement of SMEs. *Journal of International Business Studies*, 37, 340-351

Fernández, Z., & Nieto, M. J. (2005). Internationalization Strategy of Small and Medium-Sized Family Businesses: Some Influential Factors. *Family Business Review*, 18(1), 77–89.

Fernandez-Ortiz, R., & Lombardo, G. F. (2009). Influence of the capacities of top management on the internationalization of SMEs. *Entrepreneurship and Regional Development*, 21(2), 131-154.

Finkelstein, S., Hambrick, D., & Cannella, A. (1996). Strategic leadership. *Minneapolis, MN*.

Forier, M. (2024). Legal Ingredients for SME Success: the Legal Context and the CEO's Legal Literacy as Catalyst of Growth and Internationalization.

Freixanet, J., & Renart, G. (2019, July). The joint effects of internationalization time, speed, and geographic scope on SME survival. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2019, No. 1, p. 13981). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.

Gieure, C., del Mar Benavides-Espinosa, M., & Roig-Dobón, S. (2020). The entrepreneurial process: The link between intentions and behavior. *Journal of Business Research*, 112, 541-548.

Gollwitzer, P. M., & Sheeran, P. (2006) – *Implementation intentions and goal achievement: A meta-analysis of effects and processes* *Advances in Experimental Social Psychology*, 38, 69–119.

Gomez-Mejia, L. R., Cruz, C., Berrone, P., & De Castro, J. (2011). The bind that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *Academy of Management Annals*, 5, 653-707.

Graves, C., & Thomas, I. (2006). Internationalization of Australian family businesses: A managerial capabilities perspective. *Family business review*, 19(3), 207-224.

Grondin, D., & Schaefer, N. (1995). Differences in the export activities of female-and male-owned small and medium-sized enterprises. *Women in Management Review*, 10(8), 4-10.

Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of management review*, 9(2), 193-206.

Hanifzadeh, F., Talebi, K., & Sajadi, S. M. (2018). The analysis of effect of aspiration to growth of managers for SMEs growth case study: Exporting manufacturing SMEs in Iran. *Journal of entrepreneurship in Emerging Economies*, 10(2), 277-301.

Hsu, W.-T., Chen, H.-L., & Cheng, C.-Y. (2013). Internationalization and firm performance of SMEs: The moderating effects of CEO attributes. *Journal of World Business*, 48(1), 1-12.

Jantunen, A., Puumalainen, K., Saarenketo, S., & Kyläheiko, K. (2005). Entrepreneurial orientation, dynamic capabilities and international performance. *Journal of international Entrepreneurship*, 3, 223-243.

Jiang, G., Kotabe, M., Zhang, F., Hao, A. W., Paul, J., & Wang, C. L. (2020). The determinants and performance of early internationalizing firms: A literature review and research agenda. *International Business Review*, 29(4), (101662). [https://doi.org/ 10.1016/j.ibusrev.2019.101662](https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2019.101662).

Jones, M. V., & Coviello, N. E. (2005). Internationalisation: conceptualising an entrepreneurial process of behaviour in time. *Journal of international business studies*, 36, 284-303.

Khan, W. A., & Vieito, J. P. (2013). CEO gender and firm performance. *Journal of Economics and Business*, 67, 55-66.

Knight, G. A., & Cavusgil, S. T. (2004). Innovation, organizational capabilities, and the born-global firm. *Journal of international business studies*, 35, 124-141.

- Kontinen, T., & Ojala, A. (2012). Internationalization pathways among family-owned SMEs. *International Marketing Review*, 29(5), 496-518.
- Krueger NF, Reilly MD, Carsrud AL (2000) Competing models of entrepreneurial intentions. *J Bus Vent* 15(5-6):411-432
- Lahiri, S., Mukherjee, D., & Peng, M. W. (2020). Behind the internationalization of family SMEs: A strategy tripod synthesis. *Global Strategy Journal*, 10(4), 813-838.
- Lambrecht, J., & Molly, V. (2011). *Het economische belang van familiebedrijven in België*. FBNet Belgium; Kortrijk.
- Lin, W. T., & Liu, Y. (2012). Successor characteristics, organisational slack, and change in the degree of firm internationalisation. *International Business Review*, 21(1), 89-101.
- Liu, Y., Li, Y., & Xue, J. (2011). Ownership, strategic orientation and internationalization in emerging markets. *Journal of World Business: JWB*, 46(3), 381-393.
- Lu, J. W., & Beamish, P. W. (2001). The internationalization and performance of SMEs. *Strategic management journal*, 22(6-7), 565-586.
- Minichilli, A., Corbetta, G., & MacMillan, I. C. (2010). Top management teams in family-controlled companies: 'familiness', 'faultlines', and their impact on financial performance. *Journal of Management studies*, 47(2), 205-222.
- Mintzberg, H. (1979). Patterns in strategy formation. *International Studies of Management & Organization*, 9(3), 67-86.
- Mitter, C., Duller, C., Feldbauer-Durstmüller, B., & Kraus, S. (2014). Internationalization of family firms: the effect of ownership and governance. *Review of Managerial Science*, 8, 1-28.
- Nielsen, B. B., & Nielsen, S. (2011). The role of top management team international orientation in international strategic decision-making: The choice of foreign entry mode. *Journal of World Business*, 46(2): 185-193
- Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (2005). Defining International Entrepreneurship and Modeling the Speed of Internationalization. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(5), 537-554.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978). The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective. *University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship*.
- Pukall, T. J., & Calabrò, A. (2014). The internationalization of family firms: A critical review and integrative model. *Family Business Review*, 27(2), 103-125

- Ramón-Llorens, M. C., García-Meca, E., & Duréndez, A. (2017). Influence of CEO characteristics in family firms internationalization. *International Business Review*, 26(4), 786-799.
- Ruzzier, M., Douglas, E. J., Ruzzier, M. K., & Hojnik, J. (2020). International entrepreneurial orientation and the intention to internationalize. *Sustainability*, 12(14), 5647.
- Ruzzier, M., Hisrich, R. D., Antoncic, B., Matlay, H., & Matlay, H. (2006). SME internationalization research: past, present, and future. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4), 476-497.
- Saeed, A., & Ziaulhaq, H. M. (2019). The impact of CEO characteristics on the internationalization of SMEs: Evidence from the UK. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 36(3), 322-335.
- Sciascia, S., Mazzola, P., Astrachan, J. H., & Pieper, T. M. (2012). The role of family ownership in international entrepreneurship: Exploring nonlinear effects. *Small Business Economics*, 38, 15-31.
- Segaro, E. L., Larimo, J., & Jones, M. V. (2014). Internationalisation of family small and medium sized enterprises: The role of stewardship orientation, family commitment culture and top management team. *International business review*, 23(2), 381-395.
- Sheeran, P. (2002). Intention—behavior relations: a conceptual and empirical review. *European review of social psychology*, 12(1), 1-36.
- Sirmon, D. G., & Hitt, M. A. (2003). Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship theory and practice*, 27(4), 339-358.
- Sirmon, D. G., Arregle, J. L., Hitt, M. A., & Webb, J. W. (2008). The role of family influence in firms' strategic responses to threat of imitation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(6), 979-998.
- Sommer, L. (2010). Internationalization processes of small-and medium-sized enterprises—a matter of attitude?. *Journal of International Entrepreneurship*, 8, 288-317.
- Thanos, I. C., Dimitratos, P., & Sapouna, P. (2017). The implications of international entrepreneurial orientation, politicization, and hostility upon SME international performance. *International Small Business Journal*, 35(4), 495-514.
- Yoon, J., Kim, K. K., & Dedahanov, A. T. (2018). The role of international entrepreneurial orientation in successful internationalization from the network capability perspective. *Sustainability*, 10(6), 1709.
- Zahra, S. A. (2003). International expansion of US manufacturing family businesses: The effect of ownership and involvement. *Journal of business venturing*, 18(4), 495-512.

Zhou, L. (2007). The effects of entrepreneurial proclivity and foreign market knowledge on early internationalization. *Journal of World Business*, 42(3), 281-293.